

на конкуренція);

5) чітке визначення та впорядкування певних функцій за суб'єктами місцевої, регіональної та державної влади щодо управління комунальними підприємствами.

Таким чином, одним з основних напрямів удосконалення управління комунального господарства в умовах реформування є створення дієвої системи моніторингу стану комунального господарства, яка передбачає запровадження єдиної інформаційної системи комунального господарства.

Реалізація відповідної інформаційної системи комунального господарства потребує нормативно-правового визначення форм організаційно-правових відносин на рівні прийняття Комунального кодексу.

Запропонована інформаційна система комунального господарства надасть можливість визначити пріоритетні напрями програм розвитку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства з метою залучення до галузі приватних інвестицій.

1. Про Концепцію національної програми інформатизації: Закон України від 4 лютого 1998 року № 75/98 // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – №27-28. – С.182.

2. Мамутов В.К., Финагин А.М., Серебряков А.М. и др. Управление развитием города (экономика-правовые аспекты) / Академия наук Украинской ССР. Ин-т экономической промышленности. – К.: Наукова думка, 1986. – 203 с.

3. Андрушків Б.М. Основи теорії та практики управління. – Львів: Світ, 1993. – 204 с.

4. Чумаченко Н.Г. Самоуправление и самофинансирование регионов: теория и практика / Под ред. Н.Г.Чумаченко, Б.М.Биренберг, Л.М.Вожик и др. – К.: Наук. думка, 1994. – 210 с.

5. Безплодов А.И. Жилищно-коммунальное хозяйство: проблемы управления. – М.: Стройиздат, 1990. – 280 с.

6. Орлова Р.И., Зайцев Л.К., Пронин А.З. Экономика жилищно-коммунального хозяйства. – М.: Стройиздат, 1988. – 271с.

7. Полуянов В.П. Теория и практика реформирования предприятий в коммунальном хозяйстве (методологический аспект). – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2001. – 244 с.

Отримано 17.03.2006

УДК 338.45 : 69 : 330.142.2 : 330.32

К.А.МАМОНОВ, канд. екон. наук, Н.В.МАМОНОВА

Харківська національна академія міського господарства

ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ТА ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглядаються основні аспекти вибору стратегії на вітчизняних підприємствах будівельної галузі в умовах трансформаційних процесів України. Значна увага приділяється особливостям формування цілей діяльності підприємств, враховуючи досвід зарубіжних компаній.

Пріоритетними напрямками розвитку України є стабілізація і поступове нарощування виробничого потенціалу підприємств усіх галузей економіки держави. Важливе значення в цьому процесі набуває розвиток будівельної галузі, оскільки вона забезпечує як функціонування підприємств, так і життєдіяльність населення. За останні роки спостерігалось накопичення кризових явищ на підприємствах цієї галузі: скорочувались обсяги реалізації підрядних робіт, знижувалась рентабельність продукції, зростала доля збиткових підприємств. Головними причинами такого становища стали скорочення обсягів інвестування галузі та відсутність обґрунтованої управлінської політики щодо вибору стратегії та формування цілей будівельних підприємств.

Враховуючи стан вітчизняних будівельних підприємств, на нашу думку, необхідно застосувати комплексний підхід до формування цілей, тобто, визначаючи головну мету, здійснювати переорієнтацію конкретних цілей, що забезпечують її досягнення залежно від змін навколишнього середовища (рис.1).

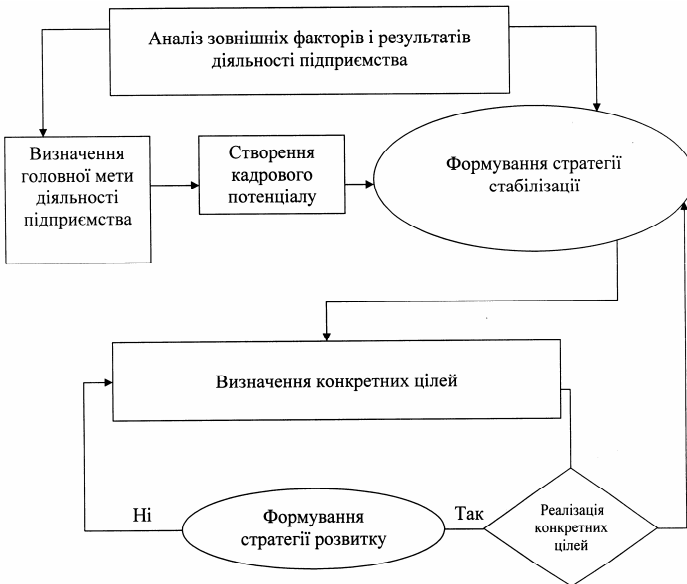


Рис.1 – Схема формування стратегії підприємства

Головною метою діяльності підприємства в довгостроковій перспективі є забезпечення його розвитку. Розвиток на підприємстві, за висловлюванням Й.Шумпетера, здійснюється, якщо є наступне:

“1. Изготовление нового, т.е. еще неизвестного потребителям блага или создание нового качества того или иного блага.

2. Внедрение нового, т.е. данной отрасли промышленности еще практически неизвестного метода (способа) производства, в основе которого не обязательно лежит новое научное открытие и который может заключаться также в новом способе коммерческого использования соответствующего товара.

3. Освоение нового рынка сбыта, т.е. такого рынка, на котором до сих пор данная отрасль промышленности страны еще не была представлена, независимо от того, существовал этот рынок прежде или нет.

4. Получение нового источника сырья или полуфабрикатов, равным образом независимо от того, существовал этот источник прежде, или просто не принимался во внимание, или считался недоступным, или его еще только предстояло создать.

5. Проведение соответствующей реорганизации. Например, обеспечение монопольного положения (посредством создания треста) или подрыв монопольного положения другого предприятия ” [1].

У сучасних економічних умовах, що характеризуються негативним впливом зовнішнього середовища й накопиченням кризових явищ, будівельні підприємства намагаються впроваджувати нововведення для забезпечення переваги перед конкурентами і збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Наприклад, на досліджуваних підприємствах м.Харкова такими можна вважати використання нового устаткування, сучасних будівельних матеріалів, вихід на нові ринки збуту. Разом з тим, ці нововведення існують недовго, оскільки їх впроваджують також інші підприємства. Крім того, треба враховувати, що впровадженню нового чинить опір стара система управління на підприємствах. Часто це обумовлено низькою кваліфікацією менеджерів і відсутністю зацікавленості працівників у результатах діяльності. Тому конкретними діями в цьому напрямку можуть бути:

- зміна управлінської ланки за рахунок залучення менеджерів «нової генерації»;
- навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація «старих» управлінських кадрів;
- застосування преміальної системи для тих працівників, які сприяють впровадженню нововведень;
- створення умов для кар'єрного зростання цих працівників.

Для визначення тенденцій зрушень, що були обумовлені зовнішніми чинниками, в роботі здійснювали SWOT-аналіз, про доцільність якого зазначається у наукових працях з теорії управління [2]. В результаті проведення цього аналізу встановлено, що вплив зовнішнього се-

редовища на будівельні підприємства здебільшого негативний. Оцінка показників діяльності підприємств показала, що більшість з них мають також негативні тенденції.

Для забезпечення розвитку необхідно побудувати систему конкретних цілей. На основі встановленого причинно-наслідкового між факторами розміщення та використання капіталу виявлено, що конкретними цілями будуть збільшення співвідношення доходу й витрат, зменшення питомої ваги дебіторської заборгованості в оборотних активах і рівня матеріальних запасів, забезпечення оптимального співвідношення оборотних і необоротних активів (рис.2).

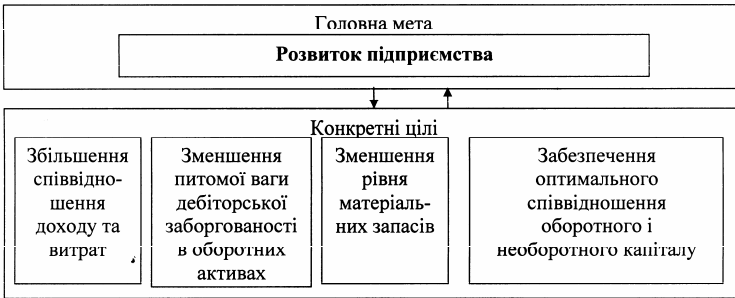


Рис.2 – Формування цілей підприємства

Традиційний стиль управління діяльністю досліджуваних будівельних підприємств не забезпечує очікуваного результату, оскільки тут накопичились негативні явища: скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, зниження обсягів інвестованого і нового капіталу, скорочення середньооблікової чисельності працівників, фізичний знос основних фондів. Тому для досягнення поставлених цілей необхідно застосувати нову стратегію.

У теорії управління виділяють наступні базові стратегії: виживання, стабілізації й розвитку. Для вибору стратегії виживання критерієм доцільності є показники, що відображають здатність підприємств до збереження своїх позицій у галузі, можливість здійснювати виробничий процес, забезпечувати платоспроможність. Стратегічними альтернативами виступають: зміна стратегії маркетингу, зміна товарної політики, жорстка економія всіх видів ресурсів, удосконалення системи управління [3].

Критеріями для вибору стратегії стабілізації є закріплення позитивних зрушень у динаміці таких показників, як дохід від продажу, дохід від активів, дохід від акцій, а стратегічні альтернативи поляга-

ють у розширенні ринку продажу, збільшенні використання основних фондів і трудових ресурсів, скороченні адміністративних витрат [3].

Стратегія зростання характеризується збільшенням темпів використання власної виробничої бази, розробкою нових товарів, технологій, розширенням ринків збуту, зростанням активів підприємства, забезпеченням конкурентних переваг [4].

На будівельних підприємствах для досягнення довгострокових цілей пропонується використати стратегію зростання. Тим більше, що підґрунтям для цього, з одного боку, є те, що на державному рівні створена законодавча база, яка повинна сприяти поживленню цієї галузі в майбутньому, а з іншого – за висловлюванням Д.Аакера, зростання забезпечує життєздатність підприємства [4].

На сучасному етапі доцільно застосувати стратегію стабілізації з таких причин: у 2005 р. на всіх будівельних підприємствах намітилося збільшення обсягів підрядних робіт, на трьох підприємствах у цьому році порівняно з минулим роком підвищилися обсяги інвестованого капіталу. Стратегія стабілізації полягає в тому, що зусилля керівництва слід спрямувати саме на закріплення темпів зростання співвідношення доходу й витрат, зменшення питомої ваги дебіторської заборгованості в оборотних активах, скорочення рівня матеріальних запасів, а також забезпечення оптимального співвідношення оборотних і необоротних активів.

Таким чином, розроблена схема формування стратегії підприємства та конкретних цілей, враховуючи головну мету підприємницької діяльності, передбачає систематичний контроль за відхиленням від поставлених цілей, а також можливість коригування стратегії і формування нових цілей залежно від зміни зовнішніх факторів і досягнутих результатів діяльності підприємства.

1.Шумпетер Й. Теория экономического развития: Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

2.Бланк И.А. Управление использованием капитала. – К.: Ника-Центр, 2002.– 656 с.

3.Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

4.Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

Отримано 22.03.2006